



Análisis de la percepción del *endomarketing* en una institución de Educación Superior en Medellín

Maria Alejandra Escobar Varela

Mescob59@eafit.edu.co

Resumen

El presente trabajo es de tipo exploratorio descriptivo y pretende acercarse a la noción de *endomarketing* para lograr una mejor comprensión dentro de las organizaciones. Para ello se tienen en cuenta temas como clima organizacional, público interno, orientación al servicio y cultura, con el propósito final de adquirir las herramientas requeridas en el análisis profundo en los resultados.

El estudio realiza una descripción de los referentes teóricos que se relacionan directamente con la noción de *endomarketing* y que hacen inferencias sobre las múltiples variables denotativas y connotativas que se fundamentan en estructuras sobre el público interno de empresas. Además, con la lectura y contrastación de estas fuentes se obtienen los elementos necesarios para brindar claridad en la aplicación de esta propuesta como herramienta.

Adicionalmente, se encuentra una descripción de los conceptos que acompañan al de *endomarketing*, y se revisa el papel que cumplen en su aplicación con acciones enfocadas al público interno que tienen incidencia en aspectos como el clima organizacional y el rendimiento de los empleados, y que posteriormente tienen impactos positivos en la rentabilidad de la organización y la alineación de la cultura.

Con dichas conclusiones asimiladas e incorporadas, el objetivo será verificar la relevancia de una estrategia de *endomarketing* en instituciones de educación y, específicamente, en el mundo universitario de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín, incluyendo a los trabajadores que tienen una vinculación de más de seis meses.

Mediante el desarrollo de la presente investigación se logró entender la importancia de implementar en las organizaciones una estrategia de *endomarketing* y que esta responde a su rentabilidad. Se encontró, además, que en el entorno institucional se presentan las condiciones favorables para implementar este tipo de estrategias.

Palabras claves

Mercadeo interno, Fidelización, *Endomarketing*, Relación con el cliente, Servicio al cliente, Clima organizacional, Comunicación interna y Cultura.

Abstract

The present proposal is of descriptive exploratory type, and intends to approach the notion of *endomarketing* to achieve a better understanding within the organizations, and for that, they take into account subjects such as organizational climate, internal public, orientation to the service and culture, with the final objective of acquiring the tools required in the deep analysis in the results.

The present study makes a description of the theoretical references that are directly related to the notion of endomarketing and that make inferences about the multiple denotative and connotative variables that base in structures on the internal public of companies. In addition, reading and contrasting these sources provides the necessary elements to clarify the application of this proposal as a tool.

In addition, a description of concepts complementary of endomarketing is done, and the role they play in their application with actions focused on the internal public that have an impact on aspects such as the organizational climate and the performance of employees and that, later, have positive impacts on organizational profitability and culture alignment, is analyzed.

Besides assimilate and incorporate these conclusions, the objective will be to verify the relevance of an *endomarketing* strategy in educational institutions and specifically in the university world of the Universidad Pontificia Bolivariana, located in Medellín, including workers who have a vinculation of more than six months.

Key words

Internal Marketing, Fidelization, Endomarketing, Client Relation, Client Service, Organization Climate, Intern Communication and Culture.

1. Introducción

El *endomarketing* se define como una estrategia que se aplica en las organizaciones para lograr compromisos del personal orientados hacia al cumplimiento de los objetivos empresariales. Se considera como una estrategia que requiere de un trabajo conjunto entre áreas como Gestión humana, Comunicación y Mercadeo, unidades que se han convertido en ejes centrales de las organizaciones porque generan impacto directo en la dependencia responsable de contribuir en el posicionamiento y proyección de la imagen corporativa. Además, los diferentes niveles que conforman una empresa apoyan en los aspectos que fundamentan el *endomarketing* a través de acciones definidas para su establecimiento como estrategia de articulación y fortalecimiento interno. Con estas unidades articuladas se ve reflejado positivamente lo que es la esencia de la organización y su propuesta de valor, entre otras cosas, la alineación de la información, es decir, que todos hablen el mismo idioma; con ello se logra una proyección de lo que siente, vive y piensa el empleado y así se compromete y aumenta su sentido de pertenencia.

La presente investigación es un estudio exploratorio en el que se destaca la relevancia de la información sobre los elementos como la comunicación interna, la cultura organizacional y la orientación al servicio para acompañar los procesos de *endomarketing* en organizaciones de tipo educativo. Se hace además una introducción al *marketing* interno de las entidades

educativas que brindan servicios a sus diferentes públicos, por medio de un estudio de caso en una institución de educación superior privada en la ciudad de Medellín.

Existen pocos antecedentes de investigaciones sobre *endomarketing* que se interesen en entidades educativas, lo cual refuerza la importancia del objetivo general de esta investigación que se propone explorar las apreciaciones de los directivos y demás colaboradores de la institución respecto de la aplicación de estrategias de *endomarketing* en ella.

La presente investigación se apoya en recursos bibliográficos de bases de datos, en instrumentos de investigación cualitativa como la entrevista y observaciones al interior de la institución; de allí se obtiene la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos. Se identifican las unidades académicas interesadas y dispuestas a conceptualizar y aplicar estrategias de *endomarketing* según su nivel de contacto con el usuario, se valora el conocimiento de *endomarketing* por parte del personal de apoyo para la construcción de las estrategias en una institución privada de educación superior en Medellín, y finalmente se procura indagar por la disposición institucional para incorporar una forma de trabajo interno enfocado al *endomarketing*.

Para efectos del trabajo, se tendrán en cuenta al momento de implementar estrategias de *endomarketing*, elementos denominados “mundos”, que son: cliente interno, clima organizacional, comunicación interna, orientación al servicio y cultura. Estos “mundos” organizacionales se encuentran alineados y se supone que sus componentes logran una unificación de fuerzas interorganizacionales, que se reflejan en las funciones de cada empleado, con el propósito de que se generen mejores resultados en el público objetivo y, por consiguiente, crean efectos en la rentabilidad de la empresa debido al aprovechamiento de los recursos internos y al efecto de agregar valor a las estrategias diseñadas.

En el desarrollo de la presente investigación se pretende hallar información sobre los elementos fundamentales que acompañan el concepto y la aplicación del *endomarketing* en las organizaciones de tipo educativo, concretamente a través de un caso de estudio, teniendo en cuenta su importancia, la gestión de las acciones enfocadas a los empleados, quienes no son un público de atención sino un tipo de público mediador cuya función es atender a otros y que transfieren los valores hacia el público final. Los empleados juegan

un rol vital porque son quienes representan las fortalezas o debilidades y las reflejan al responder o no a los valores corporativos, por lo que debe fijarse un plan de servicio en el que se involucren y comprometan con la institución.

1.1 Situación de estudio y pregunta

Las instituciones de educación superior son entidades de servicio que atienden diferentes públicos como estudiantes y empleados. Este público es mediador entre lo que se propone hacer la institución y su puesta en práctica. Es un factor que aporta en gran medida a la construcción de la reputación de la marca y a la proyección hacia los otros públicos que, también deben estar incluidos dentro de los procesos de comunicación. Es decir, los empleados son agentes que se convierten en un canal potencial a través del compromiso establecido con la empresa.

En función de lo anterior, mediante diferentes tipos de estrategias de divulgación y *marketing* una institución de educación superior logra aumentar la cantidad de estudiantes matriculados, y con el apoyo de otros factores, mantenerse como una institución sostenible.

En tal sentido, como plantea la jefa de mercadeo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Claudia Vélez Ramírez, el 70% de los ingresos económicos de esta Universidad provienen de la cantidad de estudiantes matriculados en pregrado (12.481 estudiantes matriculados en el 2015), según el sistema de información interno *Banner*. Hay muchas otras universidades que buscan que este público las elija. La población total de matriculados en la UPB sede Medellín es de 21.585 estudiantes, de los cuales el 59% son de pregrado y el resto estudiantes del colegio y de postgrado.

Los estudiantes en las instituciones se convierten en usuarios que requieren información y son atendidos a través del público mediador. Son ellos –los trabajadores– quienes tienen un contacto directo con estos usuarios y responden ante las necesidades del público externo, aquí radica la importancia en su actitud de servicio y su interés por entregar de una manera adecuada la información, independientemente de la empresa.

En las instituciones el servicio es un tema fundamental; cada día es necesaria su aplicación y revisión, se atribuye su resultado al manejo de las competencias blandas, que según

Santana (2015), en su blog, que “son rasgos y cualidades de los colaboradores que están ligadas a su personalidad y su actitud frente al ambiente de trabajo; el respeto, el apoyo a los compañeros, la búsqueda de soluciones y aportes para resolver problemas, son ejemplos de esas habilidades blandas que hacen de alguien un buen miembro del equipo de trabajo”. Estas son diferentes a las llamadas competencias laborales, que están relacionadas con el tema profesional del individuo que gracias a sus conocimientos puede desarrollar las tareas asignadas para lograr los objetivos. Santana (2015) en su blog indica que en un estudio desarrollado por Career Builder, el 77% de los profesionales de recursos humanos encuestados manifiestan que las habilidades blandas son igual de importantes en el momento de seleccionar un empleado nuevo: que manifieste trabajo en equipo, comunicación, solución de conflictos, gestión del tiempo, disposición a aceptar sugerencias y gestión de reuniones.

Las mencionadas son consideradas las seis competencias blandas más importantes que cualquier empleado debe adquirir, habilidades que se conservan en el quehacer del empleado, y la compañía ha de ofrecer actividades que generen espacios para su desarrollo, aportando al crecimiento y fortalecimiento de las competencias técnicas, logrando que el empleado las asimile para conseguir resultados trazados en las labores asignadas.

A partir de los elementos anteriormente mencionados, se incorpora en el medio el *endomarketing*, que además es uno de los términos innovadores dentro de los contemplados en el mercadeo y el área de servicio. Urrego (2013) manifiesta que el *endomarketing* se ha entendido como una tendencia gerencial que busca potenciar el capital humano y obtener ventajas competitivas. Este aspecto se hace fundamental en tanto cualifica las decisiones del nivel gerencial y democratiza aspectos relacionados con la participación de los empleados en la ejecución de las decisiones tomadas a nivel directivo. Además, aumenta capacidades de los mismos empleados, toda vez que distribuye conocimientos e información clave para el manejo de asuntos operativos en función de objetivos corporativos.

Finalmente, el *endomarketing* genera posibilidades de mejorar el sentido de pertenencia o de apropiación al objeto, acciones y objetivo de la institución, tanto porque redistribuye responsabilidades, como porque posibilita disfrutar los beneficios tangibles e intangibles de

la institución tales como reconocimiento, posicionamiento, imagen, credibilidad, aspectos que simbólicamente operan en el imaginario y la afectividad de quienes hacen parte de la institución.

Para ilustrar lo mencionado en el párrafo anterior, y en una perspectiva de aplicación práctica, se trae el ejemplo de Bancolombia, referente local sobre la implementación del *endomarketing* en una compañía de servicios. En su investigación, Urrego (2013) a través de la consulta sobre sus prácticas organizacionales, encuentra que dicha empresa emplea el *endomarketing* como herramienta para lograr ventaja competitiva en el mercado; en dicho artículo se menciona lo que plantea la jefe de cambio y desarrollo organizacional: que para tener clientes felices, se necesitan empleados felices y para lograrlo cuentan con un mapa de cultura conformado por siete componentes, a saber: propósito y significados comunes, valores compartidos, forma de trabajo, interacción con clientes, comunicaciones y relaciones, el ser humano y estilo y liderazgo orientado a una organización sostenible, eficiente, rentable y con foco en las personas. Se destaca que para esta empresa el ser humano siempre ha sido muy importante, adicionalmente en este artículo se menciona que Bancolombia fue reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia según la medición de *Great Place Work* en los años 2008 y 2010.

El *endomarketing* se podría entender como en una herramienta que contribuye a las utilidades directas del negocio; las empresas que aplican este tipo de estrategias son reconocidas en el medio por el buen trato a sus empleados y la importancia que tiene para la marca la efectividad en el rendimiento de sus colaboradores, quienes influyen de manera directa o indirecta en los segmentos.

En grandes empresas, por ejemplo Coca Cola, se refleja la efectividad en términos de marca sobre la aplicación de estrategias que responden o contribuyen a los elementos que le aportan al *endomarketing*; García (2014) indica que “el objetivo del Departamento de Recursos Humanos de Coca Cola es lograr que las personas que trabajan en la compañía estén a gusto, tengan los medios adecuados para hacer su trabajo y por lo tanto que trabajen mejor”. Dentro de la estrategia de la compañía, los empleados obtienen beneficios importantes como horarios flexibles, suministros para trabajar desde sus casas, banco de tiempo, proveedor de servicios a su disposición que les permite ahorrar tiempo. Toda la

estrategia tiene una base conceptual y emocional en el llamado Instituto de la Felicidad y sus acciones las realizan con el apoyo del área de Comunicaciones de la empresa.

1.1.2 Antecedentes

Desde hace algunos años, las empresas han dirigido sus esfuerzos a promover una cultura organizacional sostenible en el tiempo porque piensan en la relevancia que tiene el empleado en los resultados de la organización.

Según Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002) (citados por Bohnenberger, 2006), el término *endomarketing* o *marketing* interno comenzó a usarse hace más de 25 años, justificado por la creciente preocupación por una mejor gestión de personas y excelente atención a los clientes. En este primer momento se entendió que si se concientizaba al empleado sobre la importancia del cliente externo se lograba un concepto interno de orientación hacia él.

Sin ahondar sobre las experiencias en las organizaciones, el concepto de *endomarketing* ha sido aplicado en varias organizaciones para lograr compromisos del personal, con énfasis en el sentido de pertenencia. Una de esas experiencias es la de *Crepes and Waffles* que, según Dávila y Velasco (2013), es una empresa referente que ha obtenido resultados positivos a través de estrategias aplicadas a su público interno, para lograr niveles de compromiso alto en sus empleadas. Fernández y Hernández (2011) indican que al iniciar el proyecto de su restaurante, uno de los pilares fundamentales fue el amor al 1.000% hacia su negocio. Esta iniciativa privada ha centrado el beneficio social en las empleadas priorizando mujeres cabeza de familia para formar parte del equipo de trabajo. Esto responde a una iniciativa que agrupa beneficios para mujeres con alguna necesidad económica.

Sin importar el sector, el mercadeo interno evidencia los beneficios que obtienen las empresas cuando lo implementan y, por estas mismas razones, las instituciones de educación superior no deben ser ajenas a esta tendencia, al contrario, deben buscar estrategias de humanización en sus diferentes públicos para obtener un impacto significativo en la sociedad.

Según Camila Escobar, profesional en Comunicaciones internas de la Cámara de Comercio de Medellín, el *endomarketing* se concibe como un conjunto de actividades que se realizan con los colaboradores para crear sentido de pertenencia y demostrarles que la empresa está presente en distintos momentos. Además, considera que son formas de transmitir mensajes que se les quieren comunicar a través de motivaciones tendientes al sentido de apropiación de la empresa, según las características y roles de cada empleado. En la Cámara de Comercio, el *endomarketing* se aplica a través de diferentes estrategias, una de ellas llamada “*la Cámara está contigo en cada momento de tu vida*”, iniciativa que se implementa con el propósito de exaltar la labor de los empleados. Se le ofrece un detalle de reconocimiento al empleado con una tarjeta que celebra cada fecha especial (día de la madre, cumpleaños, Día de la Mujer, incapacidad, entre otros). Otras iniciativas son las campañas que se tienen para divulgar mensajes importantes para todos, información con la que se pretende orientar a los empleados para que comprendan en qué organización trabajan, qué realiza y hacia dónde se enfoca. Así mismo, a final de año se hace una celebración para agradecer a los colaboradores su gestión.

En la indagación sobre el término *endomarketing*, se encontraron definiciones que se relacionan entre sí y que buscan un mismo fin. María Carolina Arango Rendón, gerente de Fidelización de Pintuco, define al *endomarketing* como “la agrupación de una serie de beneficios que la organización les ofrece a sus colaboradores, los cuales deben ser comunicados de una manera correcta, pues de lo contrario se vuelven paisaje y no se logra comunicar lo que realmente se desea”.

Por lo anterior, el *endomarketing* contribuye de manera directa, además del conocimiento y apropiación de la empresa por parte de los empleados, a su fortalecimiento interno y al de las relaciones interorganizacionales.

Igualmente, con esta estrategia se pretende que los empleados entiendan que estas iniciativas son desarrolladas para su beneficio y no por una obligación de la compañía. En este sentido, el empleado asume una respuesta positiva frente a lo que se le comunica, se debe buscar entregarle lo que realmente busca y que pueda sentir que estas iniciativas han sido diseñadas especialmente para él, pues el *endomarketing* apunta a movilizar la afectividad y emocionalidad de las personas para obtener fidelidad hacia la empresa y en esa dirección, generar empleados felices que disfruten lo que hacen. Es así como empiezan

a vivir experiencias agradables dentro de sus labores y se considera que las empresas que no aplican estrategias de *endomarketing*, tienen empleados completamente desligados de su cultura. Lo anterior podría verse reflejado de manera desfavorable en los procesos de la empresa.

Después de hacer estas consideraciones sobre el concepto de *endomarketing*, se puede afirmar que se trata de un aliado estratégico del desarrollo de la cultura empresarial, a partir de la alineación de estrategias que involucren diferentes áreas para su satisfactoria implementación. De acuerdo con este recorrido por la noción, queda justificada la puesta en marcha de esa estrategia que da sentido a lo expuesto en los diálogos con las personas que han estado involucradas en el desarrollo de la creación e implementación del *endomarketing* dentro de una empresa. Se puede identificar la necesidad de alinear tres áreas fundamentales dentro de una empresa: Mercadeo (creación de estrategias), Gestión humana (administración de la estrategia) y Comunicaciones (informar las estrategias).

1.1.3 Alcance

En el trabajo de campo de la presente investigación que se extendió por seis meses, se logró comprender la percepción y el conocimiento sobre el *endomarketing* en una institución educativa y la importancia atribuida a su aplicación o uso, con el fin de conocer qué se entiende, cómo se evidencia y cómo se visualiza el *endomarketing* en los empleados de una institución privada de educación superior ubicada en Medellín. La investigación está enfocada en el nivel de unidades de servicio para programas de pregrado destacando que las áreas de mayor indagación han sido Mercadeo y Promoción Universitaria, Asesoría Integral que agrupa todo el esquema de atención al usuario (registro, certificados, notas, información general para estudiantes y público externo), las facultades de Arquitectura, Educación, Ingeniería Agroindustrial, Diseño de Vestuario y el área de Gestión Humana.

Formulación de la pregunta

¿Cuáles son las apreciaciones de los directivos y secretarías de servicio sobre la aplicación de *endomarketing* en una institución privada educación superior en Medellín?

1.2 Objetivos general y específicos

1.2.1 Objetivo general

Explorar las apreciaciones de los directivos y personal de servicio sobre la aplicación de estrategias de *endomarketing* en una institución privada de educación superior en Medellín.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las unidades académicas interesadas y dispuestas a conceptualizar y aplicar estrategias de *endomarketing* según su nivel de contacto con el usuario.
- Determinar el conocimiento que tienen sobre *endomarketing* los responsables del apoyo en la construcción de las estrategias en una institución privada de educación superior en Medellín.
- Identificar las acciones que se considera que deben acompañar la implementación del *endomarketing*.

1.3 Justificación

En desarrollo de la exploración acerca del *endomarketing* en instituciones privadas de educación superior de Medellín, no se encuentran registros publicados sobre aplicaciones de este tipo de herramientas, por lo que se justifica su estudio. La presente investigación apunta a explorar la posibilidad de aplicación en un sector en el que todavía no se ha implementado y de cuya existencia no hay evidencia escrita.

Ante la carencia de información o estudios de este tipo aplicados en Medellín, la investigación se justifica teniendo en cuenta que es relevante conocer la apreciación de las directivas y otros colaboradores en una institución privada de educación superior en Medellín. En segunda instancia, explorar las posibles condiciones para la aplicación de estrategias de *endomarketing* en un sector en el que hasta el momento no se han aplicado, según revelan los hallazgos en las primeras lecturas sobre el tema. A partir del análisis de estos referentes conceptuales, surge un cuestionamiento sobre la ausencia de estudios en

organizaciones educativas. Esta situación permite la exploración de un término que es común en diferentes sectores de la economía, menos en el de educación, esto justifica abordar la cuestión en un sector de servicios que tiene muchos elementos vinculantes y que se relaciona fuertemente con las personas. Además, al tratarse de una institución educativa, se encuentra que en algunos de sus programas académicos busca formar a los estudiantes en un ámbito disciplinar, como es el campo administrativo, donde se analiza la aplicación de dicho concepto en diversos sectores de la economía y del *marketing* y, al no tenerlo incorporado en sus procesos, no lograría transferirlo como ejemplo de manera coherente.

Para evitar situaciones como la planteada y entendiendo que las organizaciones se deben proyectar mediante estrategias de mercadeo interno que fortalezcan la cohesión grupal, que alineen su perfil estratégico –misión, visión, objetivo, valores, cultura, entre otros–, que permitan el entendimiento global de una organización desde adentro hacia afuera, se pretende que las empresas mejoren su posicionamiento en el medio y su rentabilidad, disminuyendo la rotación de personal y proyectando el sentido de pertenencia en el público interno. Por estas razones, el presente trabajo indaga por la pregunta de la pertinencia o no de que las instituciones de educación superior planeen, ejecuten y desarrollen estrategias de *endomarketing*.

Dados los planteamientos anteriores, el presente estudio se propone conocer la posición de personal directivo e intermedio acerca de la posibilidad de aplicar propuestas de *endomarketing* en una institución privada de educación superior de Medellín, y puede convertirse en una fuente inspiradora para la aplicación en otras instituciones de educación. Se pretende explorar en una organización que no tiene este tipo de estudio, el interés de los empleados por conocer qué tanto puede ser el interés hacia las estrategias de *endomarketing* y su importancia. Por eso, se busca desarrollar este trabajo exploratorio desde diferentes áreas para profundizar su interés en el tema en un ámbito institucional.

2. Marco conceptual

El presente marco de referencia incorpora diferentes conceptos que dan luz al problema que se describió en la investigación. Dichos conceptos se asocian en un primer acercamiento a la literatura encontrada sobre el tema. A continuación, se despliegan y comentan de acuerdo

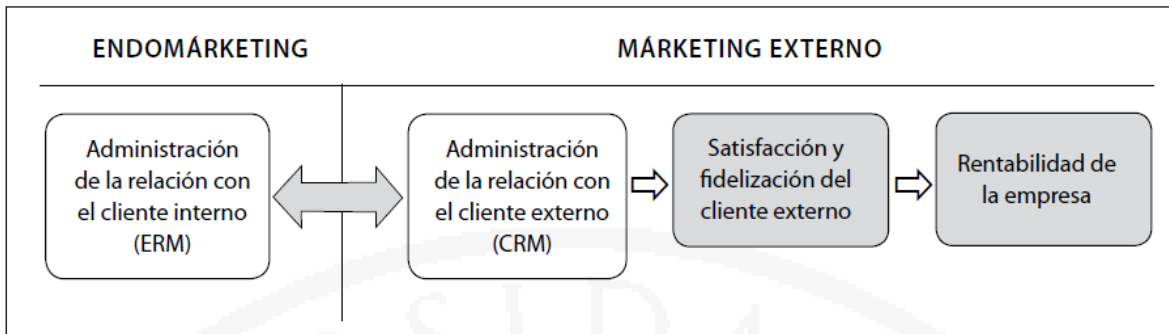
con los mismos sustentos teóricos para brindar un entendimiento de las asociaciones que despiertan en el ámbito organizacional y las dimensiones que componen la aplicación de los mismos.

Endomarketing

Cuando se habla de mercadeo, se puede interpretar como un conjunto de disciplinas que, trabajando una misma situación, intervienen en ella, con diferentes conceptos y perspectivas, con argumentos significativos para su desarrollo, buscando que las empresas obtengan un posicionamiento determinado y deseado entre sus clientes y en el medio en el que se desenvuelven y se proyectan. Según Picota y Pinzón (2014) “Al *endomarketing* se le considera una decisión estratégica efectiva porque es sin duda alguna una estrategia de mercadeo interno que se adopta para lograr motivación, estabilidad y amor por la empresa entre las personas que trabajan en las organizaciones. Con la aplicación de esta estrategia se hace mercadeo de marca o producto primero entre los colaboradores de la organización, como debe ser, de manera que esto redunde en beneficios para ambas partes al momento de hacer mercadeo externo” (p.11). También se conoce como mercadeo interno a un conjunto de actividades enfocadas al público interno que busca mejorar la rentabilidad de las organizaciones, afianzar el sentido de pertenencia de los empleados, construir la identidad de la empresa y proyectar su imagen al público externo para tener, a mediano y largo plazo, empresas competitivas y de gran alcance en el medio.

El *endomarketing* está muy relacionado con la rentabilidad de las compañías, porque ellas establecen sus estrategias para, de esa forma, obtener resultados positivos, (Regalado, Allpaca, Baca y Gerónimo, 2011); según Baquero (2013) las empresas también se deben preocupar por ser competitivas en el entorno en que se encuentran, lo cual se logra minimizando costos y conservando la satisfacción del cliente interno.

La gráfica 1 muestra la relación del *endomarketing* con el mercadeo externo.



Gráfica 1. Relación *endomarketing*-marketing externo

Fuente: Regalado *et al.* (2011)

La tabla 1 refleja cómo a través del tiempo la definición de *endomarketing* o mercadeo interno ha ido evolucionando y como algunos autores coinciden en su significado.

| Fecha | Definición | Autores |
|-------|--|---------------------------------|
| 1977 | Para tener consumidores satisfechos, la empresa debe primero satisfacer a los empleados. | George |
| 1981 | El objetivo es motivar a los empleados y lograr que tengan una orientación al cliente. | Gronroos |
| 1984 | Mercadeo interno significa ver a los empleados como consumidores internos y ver los cargos como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores internos, para alcanzar los objetivos de la organización. | Berry |
| 1990 | Mercadeo interno es el proceso de alentar a los empleados a aceptar cambios en la filosofía y las políticas de la empresa. | Reardon y Enis |
| 1991 | Mercadeo interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados mediante cargos – productos que satisfacen sus necesidades. Es tratar a los empleados como consumidores, de allí la estrategia de desarrollar cargos – productivos. | Berry y Parasuraman |
| 1991 | Mercadeo interno es una actividad importante para el desarrollo de una organización enfocada al cliente. Las metas fundamentales son desarrollar conocimiento del consumidor interno y eliminar barreras funcionales para la efectividad de la organización. | Ballantyne, Christopher y Payne |
| 1993 | Mercadeo interno es un esfuerzo planificado para vencer la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar e integrar | Rafiq y Ahmed |

| | | |
|-------------|---|---------------------------------|
| | a los empleados en la efectiva ejecución de las estrategias corporativas funcionales. | |
| 1995 | Mercadeo interno consiste en asegurar respuesta efectiva a los cambios del entorno y flexibilidad para adoptar nuevos arreglos administrativos eficientemente y mejorar continuamente el desempeño. | Varey |
| 1995 | Mercadeo interno es cualquier forma de mercadeo dentro de la organización concentrada en las actividades internas de los empleados que necesitan ser cambiadas para reforzar el desempeño en el mercado. | Ballantyne, Christopher y Payne |
| 1997 | Mercadeo interno es un proceso en el cual la autonomía y el conocimiento de los empleados se combinan para crear y circular nuevos conocimientos organizacionales capaces de desafiar las necesidades internas que necesiten ser cambiadas para alcanzar calidad en el mercado. | Ballantyne |
| 1999 | Mercadeo interno es un proceso orientado a las metas y un sistema conceptual para crear continua y rápidamente estrategias organizacionales de cambio en respuesta al macroentorno (mercado) y el microentorno (empresa). | Varey y Lewis |
| 2002 | Mercadeo interno se relaciona con los recursos y las actividades de la organización que influyen en su cultura y su competitividad como una ruta para alcanzar su propósito. | Dunmore |

Tabla 1. Definiciones de mercadeo interno

Fuente: Puente (2005)

En la tabla anterior se encuentra que algunos autores orientan de una manera diferente el significado de *endomarketing*. Las definiciones se enfocan en los siguientes tres grandes ejes: alinear procesos para la competitividad, estrategia corporativa y retención de personal y orientación al cliente, sin importar que los autores se enfoquen específicamente en una; según lo anterior, a través de estos ejes se puede motivar, satisfacer a los empleados, verlos como consumidores internos y buscar en ellos la aceptación a los cambios en la empresa. El *endomarketing* o mercadeo interno se convierte en una herramienta indispensable para el manejo de los empleados que busca alinear la cultura que comprende los elementos anteriormente enunciados como “mundos”, Regalado et al. (2011) afirman que “está basada

en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores” (p.17). Fuentes (2008) afirma que “las compañías líderes saben que sus clientes más importantes se encuentran dentro de sus corporaciones y que de ellos depende el éxito o fracaso de sus metas” (p.182). Esto muestra que se deben repensar las acciones que apunten a lo mencionado.

Para París (2016), en la mente del consumidor “se gestan las necesidades que provienen de todo el cuerpo, su mente, de su alma y del entorno social del hombre” (p. 74). Estos componentes, si se tratan de manera unificada, facilitan el impacto en los comportamientos y logran que las acciones del empleado dentro de ámbito personal y laboral sean adecuadas. Las estrategias de *endomarketing* juegan un papel fundamental en la intervención de este contexto. Es relevante impactar desde la mente al público mediador, es decir, aquellos que interactúan con el público final.

Dávila y Velasco (2013) expresan que “el *endomarketing* es una estrategia de proyección que genera sentimientos de pertenencia y motivación, consecuencia de un adecuado proceso de implementación estratégica” (p. 8). Se puede concluir que es necesario contar con los estados y sentimientos de los clientes para incorporarlos en un plan estratégico aplicado al *endomarketing* por cuanto si la empresa crea algunas acciones que impacten a sus empleados, primero los debe conocer y un buen camino para ello es explorar sobre lo que sienten, piensan y han vivido dentro de la organización. Eso no quiere decir que lo que ocurre en sus hogares deje de ser relevante, incluso puede ser más significativo dado que los afecta en lo laboral.

Dentro de esta exploración que se inicia para implementar la estrategia, las empresas pueden encontrar problemas internos que afectan el clima organizacional, un tema fundamental para el buen desempeño y relacionamiento de los empleados, motivo por el cual las áreas de Comunicaciones y Gestión humana se preocupan día a día. También se encuentran dificultades en la comunicación interna que afectan el clima, cuando se pretende comunicar lo que realmente desea la empresa: que sus empleados obtengan información relevante de la empresa en la que laboran, aunque, en distintas oportunidades dentro de las compañías, esta comunicación se ve fuertemente afectada porque por un lado aparece lo que la empresa comunica y, por otro lado, muy distinto, lo que los empleados entienden en

esas comunicaciones. Si el empleado no tiene claro qué es, cómo funciona, qué busca, hacia dónde va, no comunicará lo adecuado al cliente externo, es allí donde la comunicación interna y las acciones de entrenamiento deben ser revisadas y modificadas de manera pertinente. Zamberlan, Savoldi, Sparemberger, Büttgenbender y Scarton (2009) consideran que *marketing* interno es también darle valor a la comunicación y lo que se informa dentro de las organizaciones teniendo en cuenta todas las áreas y todos sus niveles. Así se logra que los colaboradores tengan una visión integrada de la empresa y estén centrados en el conocimiento para que la comunicación con los clientes sea efectiva y arroje resultados positivos.

Exigencia del mercadeo sobre procesos internos

El mercado, con el paso de los años, exige nuevos retos a las compañías para lograr la satisfacción del cliente, fidelidad y sentido de pertenencia. Esa misma exigencia lleva a repensar los procesos internos, revisar por qué existen fallas e inconvenientes que dejen entrever necesidades internas para ser intervenidas. En la interpretación de diferentes textos se concluye que no todas las organizaciones o quienes las dirigen están convencidos sobre qué es y qué puede aportar positivamente el *endomarketing* para impactar en esas fallas ya sea porque no se conoce su impacto o simplemente no es llamativo para su ejecución, teniendo en cuenta que puede abarcarse desde varios aspectos organizacionales específicos para intervenir y ejecutar el proceso adecuado.

El funcionamiento interno de las empresas se percibe a partir de la evaluación del clima organizacional o ambiente interno, es decir, a través del comportamiento y sentido de pertenencia que expresan aquellas personas que prestan un servicio. Sandoval (2004) afirma que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos; esto se podría percibir a través del análisis de los aspectos emocionales y el comportamiento del público interno. Este resultado repercute en el rendimiento de la compañía, igualmente se puede analizar más allá de los aspectos personales, por cuanto un individuo no se comporta de alguna manera solo por sus problemas personales, muchos de estos comportamientos se desarrollan o evidencian por causa de situaciones laborales o por las necesidades propias que no se comparten, lo que genera diferencia entre los mismos y

no contribuye a un adecuado clima organizacional. Reyes (2012) expresa que hoy las personas tienen otra forma de relacionarse con el trabajo, por eso las directivas de las organizaciones deben trabajar para ser más seductoras y atraer a sus trabajadores; además, identificar cada día distintos segmentos de colaboradores con necesidades diferentes, por ejemplo, las aspiraciones de empleados entre los 20 y 25 años son muy diferentes a los que están entre 40 y 50 años; y se debe pensar en propuestas ampliadas para satisfacer a todos en la organización. “Trabajadores más contentos permiten que la empresa tenga más utilidades, que siempre es el fin último de cualquier organización”, afirma este autor.

Comunicación interna

Es indispensable entender cuál es la función de la comunicación interna y su impacto en la organización. La comunicación se aplica en cualquier momento de la vida del ser humano, y puede ser verbal y no verbal, a través de diferentes medios de comunicación y su impacto se verá de acuerdo con el entorno. Se entiende la comunicación como uno de los pilares para la ejecución de acciones que respondan a la estrategia principal del *endomarketing* en una organización. García (1998) considera que la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta.

La comunicación se transmite por diferentes medios con una previa clasificación según los públicos, y para que se entregue un mensaje adecuado y con receptividad positiva, se debe investigar y obtener un conocimiento previo de los públicos. En estas circunstancias se enfatiza en el público interno, al que se le debe llegar de la manera más efectiva el mensaje. Según Gascó y Rabassa (1999) sean cuales sean las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa, deben buscar ser aceptadas de manera autónoma por todo el personal interno. En una compañía se logra que todos hablen el mismo idioma en la medida en que todos tienen la misma información sobre lo que interesa de la empresa y la interpretan de manera adecuada, esta se debe obtener de primera mano para conocer la empresa y transmitir lo que quiere mostrar en el mundo exterior. Herranz, Tapia, y Vicente (2009) expresan que invertir en comunicación interna es invertir en el capital humano de la compañía, lograr que capte el mensaje, obtener beneficios intangibles y a largo plazo. Dicha inversión genera coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un objetivo común.

Palencia (2008) afirma que “la gestión de la comunicación interna está ocupando, cada vez más, un lugar preferente en las organizaciones” (p. 1) considera la comunicación como una oportunidad para las empresas al transmitir a los empleados las estrategias definidas y como herramienta interna que complementa al *endomarketing*. Con el fin de lograr mayor efectividad e impacto, las empresas incorporan en sus planes de comunicación interna estrategias innovadoras para su público. Gascó y Rabassa (1999) sostienen que “una buena materialización de la comunicación interna tiene como objeto el favorecer el intercambio y el enriquecimiento individual y colectivo” (p. 41).

Orientación al servicio

Algunas empresas se han consolidado como compañías orientadas al servicio porque se trata de un eje sustancial del buen desempeño y orientadas al desarrollo de estrategias internas para cumplir sus objetivos. Además de entender el funcionamiento y análisis de la mezcla de mercadeo en cada compañía, se podría pensar un poco más allá de las cuatro 4 p (producto, plaza, precio, promoción) e incluir una quinta p, de personas. Para Díaz (2013) “Esa p es el pilar de toda campaña de *marketing*, es la base de toda actividad empresarial” (p. 1); sin las personas una compañía no funciona y si prestan un mal servicio, la imagen de la marca se verá afectada, además de no cumplir con la orientación adecuada al buen servicio. En este punto, el *endomarketing* aporta de manera significativa en la medida en que fortalece el funcionamiento interno de la empresa y por tanto el desempeño de sus empleados para lograr mayor integralidad en la visión de organización con proyección basada en servicios.

Como ejemplo se puede tomar la empresa Disney, una organización orientada al cliente, cuyo interés se centra en buscar la fidelización del cliente interno, teniendo como resultado una compañía orientada al servicio con las mejores referencias en el medio. En su mayoría, las personas expresan su deseo de conocer Disney, independientemente de si son grandes o niños. En su creación, Walt Disney tenía como misión “crear el lugar más feliz de la Tierra”, esto se logra a partir del trabajo interno y entrenamiento adecuado de sus empleados. Según Arsdale (citado por Lipp 2013), “lo que sucede ‘tras bambalinas’ termina ‘en el escenario’. Si no nos llevamos bien entre nosotros, si no nos decimos ‘buenos días’ y otras frases de cortesía, nuestra actitud con los visitantes será la misma” (p. 8). Esto

muestra que si se fortalece un ambiente interno de convivencia, armonía y buen trato, se puede lograr un impacto positivo en los momentos de verdad en los encuentros de servicio.

Cultura organizacional

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), se puede entender la cultura organizacional como el conjunto de patrones que reflejan la conducta, creencias y valores que comparten los miembros de una organización. En tal sentido, los empleados contribuyen en la estructura de la cultura organizacional, del mismo modo responden al ambiente corporativo porque, en muchas ocasiones, la cultura está articulada con las mismas creencias enfatizadas o reflejadas por la empresa. Por esta razón se puede definir que la cultura es aquella que logra diferenciar las estrategias internas aplicadas a los empleados. Incluso, las diferencias entre empresas pueden hacerse evidentes y los clientes externos identifican si existe o no una cultura organizacional adecuada. Es posible presumir entonces que es más propicio implementar estrategias de *endomarketing* en empresas que a través de la cultura organizacional identifican con claridad beneficios para los empleados, logran fomentar y mantener en ellos el sentido de pertenencia a la organización para que ellos respondan de manera efectiva ante las actividades propuestas.

A partir de las conductas o reacciones de los empleados en cualquier ámbito en el que se encuentre, la cultura organizacional viene acompañada de varios elementos que no se desarrollan en esta investigación: identidad, énfasis de grupo, tolerancia al conflicto y enfoque de la organización. Dichos aspectos son considerados relevantes para su desarrollo.

La cultura organizacional, si se trabaja de manera alineada entre los colaboradores, contribuye a la imagen de las empresas; y el *endomarketing* ayuda en su creación y en el desarrollo idóneo de los objetivos plasmados en la organización, en especial los que están enfocados en la atención al usuario y dejan ver la imagen deseada.

3. Aspectos metodológicos

3.1 Tipo de estudio

El trabajo de investigación que a continuación se desarrolla es de tipo cualitativo exploratorio. Con él se propone obtener una mayor información sobre la percepción que se tiene del *endomarketing* o mercadeo interno en una institución de educación superior.

3.2 Recolección de la información

3.2.1 Instrumentos para la recolección de información

Se consolidó información secundaria con base en revisión bibliográfica y la información primaria se obtuvo mediante entrevistas a profundidad.

3.3 Criterios de selección de la información

3.3.1 Sujetos

Se entrevistaron diez empleados (ver anexo 1), hombres y mujeres ubicados en diferentes niveles administrativos de áreas de servicio y de las secretarías del área de pregrado de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. Se requería que el personal participante en el estudio tuviera una vinculación mínima de seis meses con la Institución, desempeñara diferentes cargos –directivos, secretarías y asesores universitarios–. Se conserva el anonimato de los informantes, lo cual fue previamente indicado a los mismos para evitar que se presentaran sesgos en sus apreciaciones.

3.4 Diseño del análisis

Para el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta las áreas que tienen relación directa con el cliente externo –Mercadeo, Asesoría integral y facultades– y que sus acciones se relacionen con las áreas que tienen tal fin. A partir de la interpretación de los resultados en las entrevistas y el conocimiento previo adquirido en la exploración de la literatura, se logra consolidar aspectos necesarios en el desarrollo del análisis.

4. Presentación y análisis de resultados

Se plantea a continuación la dimensión analítica producto de la recolección de información y el trabajo de campo, básicamente desde el discurso de los actores implicados en los distintos procesos administrativos de la Universidad Pontificia Bolivariana. De manera complementaria se acudirá a las fuentes referenciales de tipo conceptual y teórico que han

servido de soporte para dar formalidad académica a las intenciones de esta investigación. Es importante recalcar que el principal objetivo de la investigación es el análisis sobre la percepción de *endomarketing* que se tiene en una institución de educación superior, para este caso la UPB.

La aplicación de los instrumentos se enfocó en encontrar elementos que contribuyeran al desarrollo de este trabajo de grado. Se abordaron preguntas distribuidas por temas que a través de la literatura se han relacionado con el *endomarketing* con el objetivo de identificar en las respuestas de los entrevistados su conocimiento y, posteriormente, realizar un análisis exploratorio sobre lo que se ha proyectado como hallazgo. El ejercicio de análisis se realiza mediante una serie de categorías para mejor especificidad del ejercicio en cuestión.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia era uno de los conceptos a explorar en el discurso de los participantes, lo que permitió identificarlo como una de las principales categorías de análisis. Se pretende encontrar qué significa para las personas entrevistadas su aplicación y efecto en una organización. La mayoría de las personas asocia el sentido de pertenencia con felicidad y amor por la empresa; los empleados lo asumen de esta manera, también se traduce en la declaración de voluntad y gusto de estar con dicha empresa, sin que eso represente un compromiso obligatorio. “El sentido de pertenencia se asocia con trabajar más por convicción que por obligación” (entrevista con ICU), igualmente, el entrevistado JMS manifiesta que ese sentido es “el amor con el que se trabaja”. Las evidencias de ese amor y compromiso son la entrega de un buen servicio, la actitud, las tareas dentro de la empresa y la proyección al público externo. De otra parte, manifiestan que se expresa por el cumplimiento que tienen las personas de su trabajo y el desempeño de sus roles; a través de las respuestas de los entrevistados se configuró la lealtad como un sinónimo de sentido de pertenencia, y que se evidencia como valor organizacional.

A las personas que no manifiestan sentido de pertenencia se les nota en su comportamiento por no sentirse cómodas con sus funciones y no cumplirlas a cabalidad. Aquí cabe inferir

que, como se expresó en la primera parte de este análisis, los sujetos coinciden en responsabilizar a las áreas de Comunicaciones, Gestión humana y Gerencia general, de las actividades internas que se deben desarrollar en una organización para alcanzar un sentido de pertenencia en los colaboradores de una compañía. En este punto específico se evidencia la necesidad en profundizar e institucionalizar estrategias como el *endomarketing*, en el entendido de que preexisten condiciones para su implementación, como el sentido de pertenencia, que faculta a la institución para su aplicación y formalización como práctica organizacional. Se determina el sentido de pertenencia como valor corporativo que contribuye a que los empleados de todos los niveles *vendan* o proyecten de una manera propositiva, afirmativa y favorable, la gama de servicios y beneficios que la institución promueve y amplíen las opciones estratégicas en los diferentes segmentos del mercado para las proyecciones que esta disponga.

Finalmente, se considera significativo, al tiempo que estratégico, relacionar lo que se ha profundizado sobre sentido de pertenencia, con la denominada cultura organizacional, dado que se presenta la oportunidad para determinar que aquel –sentido de pertenencia– aporta, construye y potencia la cultura organizacional y que esta se estructura en el ambiente interno de la institución y se proyecta hacia el exterior en donde se concreta y materializa. Para respaldar esta postura, se retoma lo planteado en el marco conceptual por Salazar *et. al.* (2009): que se puede entender la cultura organizacional como el conjunto de patrones que reflejan la conducta, creencias y valores que comparten los miembros de una organización y, los empleados contribuyen en la estructura de la cultura organizacional. Aquí se manifiesta la correlación entre sentido de pertenencia y cultura organizacional, ambas como categorías que pueden recibir contribuciones desde la perspectiva del *endomarketing* como estrategia transversal.

Grado de conocimiento sobre *endomarketing*

El objetivo principal del estudio se orienta a determinar el conocimiento de los entrevistados sobre *endomarketing*, o mercadeo interno. Se identifica que de manera espontánea lo relacionan con aspectos como las ventas o dar a conocer los productos o servicios que ofrece una empresa de manera interna y externa . Esto se deduce de

respuestas como “no conozco la palabra y es la primera vez que la escucho, entiendo como algo hacia adentro, el mercadeo lo que busca es vender y promocionar cierto producto o servicio, internamente uno lo asociaría como mostrar que el trabajo que se realiza está bien”. (Informante JFM). Adicionalmente SR, una de las participantes, lo interpreta como: “lo que vendemos de una empresa internamente, es decir, a los empleados”. Ambas respuestas denotan primero un desconocimiento sobre el tema, y segundo una asociación con actividades netamente transaccionales, sin vincularlo con esfuerzos orientados al manejo interno del personal.

Otra es la apreciación de JMS, quien manifiesta que “el *endomarketing* se entiende como estrategias de fidelización para el cliente interno, que en muchas ocasiones se vuelve más importante que el externo”. Cabe resaltar que por su nivel de formación, Especialista en Mercadeo, puede contar con conocimientos del término. Esto permite deducir que aquellos participantes que tienen mayor nivel académico, son formados en temas de gestión afines, tienen relacionamiento constante con el usuario y cuentan con competencias de idoneidad, suelen estar más informados sobre el concepto de *endomarketing*.

El conocimiento que tienen los empleados sobre el concepto de *endomarketing* se relaciona con la actitud de la institución, que debe ser conciliadora en las distintas percepciones identificadas, pues al tratarse de una postura oficial o institucional, se resuelven las confusiones en torno al tema. Esto significa que la institución define la perspectiva más adecuada para la aplicación del *endomarketing*, y en esa medida contribuye en su divulgación.

Lo que opinan los directivos

Los directivos manifiestan claridad y coherencia respecto al concepto de *endomarketing* como estrategia interna, teniendo un conocimiento amplio sobre lo que significa y cómo se refleja en una empresa. El participante JP, directivo de la Universidad, considera que el *endomarketing* es “mercadeo interno que genera satisfacción en los empleados y busca que esto logre efectividad en las tareas que se les asignan o los objetivos que ellos se proponen”. Otra apreciación importante de los directivos, se relaciona con el resultado que genera una implementación del mismo. La informante PG indica que “al contar con una estrategia debidamente administrada, se van a ver resultados idóneos y reflejarse como una

empresa competitiva donde los empleados contribuyen en esto”. Se afianza la idea sobre la claridad que tienen los directivos acerca de la aplicación de esta estrategia, y la diferencia frente a lo que dicen los asesores.

Los *vacíos* sobre el conocimiento o reconocimiento de algunos procesos dentro de las instituciones se configuran como ventanas de oportunidad para consolidar dichas iniciativas. Puntualmente en la UPB como institución de educación superior se abre la gran posibilidad de implantar una serie de procesos y procedimientos de tipo comunicativo, publicitario y formativo para las afianzar iniciativas de *endomarketing*.

Conocimiento de la aplicación de *endomarketing* en la UPB

En relación con el nivel de conocimiento sobre el *endomarketing*, se evidencia que la mayoría de los entrevistados no tienen un conocimiento concreto sobre el tema, su aplicación y ejecución en la universidad. Interpretan que las actividades internas que actualmente se realizan, tienen un enfoque hacia la vida laboral de los empleados, hacen parte de una serie de acciones que responden a una estrategia general, pero no hay claridad sobre quién las administra, gestiona y define; igualmente, muchas de esas estrategias se llevan a cabo específicamente en un área y no en toda la institución. Lo anterior se identifica a partir de la respuesta de los informantes sobre su conocimiento de la aplicación de *endomarketing* en la UPB. Para ICU “no se aplica, se podría aplicar, pero no se cumple o evidencia en un 100%, no están alineadas las estrategias”. Por su parte, MCB dice que: “hay varias actividades como capacitaciones y talleres que se realizan, se puede considerar que sí son *endomarketing*”. Para JMS el *endomarketing* se manifiesta en esta universidad según la ayuda que los jefes le prestan a su equipo de trabajo, “ellos buscan que los empleados crezcan de manera profesional y les dan ayudas de tiempo para que estudien y eso los motiva; a pesar de que no es salario, los empleados lo valoran”. Se asocia el *endomarketing* aplicado a la forma en que algunos jefes son complacientes, condescendientes con su personal y apoyan, pero no está articulado a un plan global, lo cual demuestra que en la institución analizada no se ha estructurado una estrategia de *endomarketing* que responda a las necesidades de los empleados de manera global y sea gestionada por una dependencia. Además no todas las unidades tienen conocimiento sobre los beneficios que podrían tener. En este punto se plantea que el desconocimiento o poco

conocimiento por parte de los empleados de nivel no directivo, respecto del *endomarketing*, hace necesaria su divulgación y entrenamiento, en función de dar a conocer sus contribuciones a factores como el clima organizacional.

Clima organizacional y *endomarketing*

Sandoval (2004) afirma que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Resulta significativo cómo el *endomarketing* puede impactar aspectos como el clima organizacional mediante el aumento de las capacidades de las personas por vía de la formación y la comunicación, con el propósito de ajustar y mejorar procesos del desempeño organizacional en tanto estrategia de fortalecimiento de situaciones internas el flujo de procesos de comunicación, información y formación. Este aspecto se podría ver fortalecido aumentando los niveles de conocimiento y aplicación prácticos sobre *endomarketing*, lo que a su vez aumenta las capacidades del denominado capital humano. Algunos entrevistados manifiestan mayor claridad sobre lo que se quisieran que pasara al implementarse una estrategia de *endomarketing* en la UPB. “La estrategia es necesaria para la UPB, significa mucho para nuestro equipo de trabajo comunicarles que la universidad se preocupa por hacer actividades que mejoren nuestra estadía en el trabajo, pero en el momento no lo consideran relevante para su aplicación según lo que percibo” indica PG, directiva de la Universidad.

La mayoría de los entrevistados tienen un conocimiento aproximado de las actividades que se implementan para el beneficio del empleado, que generan estabilidad para continuar sirviéndole a la empresa. Si bien no son desarrolladas para responder a la estrategia de *endomarketing* específicamente, se podrían considerar como propias de la misma. No obstante, es de destacar, como se ha mencionado en apartados anteriores, que empleados de nivel directivo o administrativo están más familiarizados con la figura del *endomarketing*, lo que deja ver que, de acuerdo al nivel de responsabilidades, compensaciones y roles al interior de la institución, el nivel de compromiso es mayor y aumenta notablemente el interés por conocer y aplicar estrategias innovadoras como el *endomarketing*. Lo anterior se soporta en que la mayoría de respuestas que afirmaban conocer el *endomarketing*, se dan en un nivel jerárquico e influyente en la toma de

decisiones al interior de la institución. Al profundizar sobre lo que para ellos significa y su impacto en la institución en la que trabajan se encuentra que esta estrategia no está consolidada. “Acá hay gente que trabaja y no conoce muy bien lo que se ofrece, además hay secretarías que responden de mala manera al usuario, es muy difícil que alguien conteste un teléfono y que dé una respuesta eficiente” indica JP, poniendo en evidencia la falta de un trabajo de comunicación, divulgación y consolidación de decisiones institucionales que demandan manejo de la comunicación interna, pues de lo contrario, los empleados no conocerán lo que la institución les ofrece y no se logrará efectividad con los usuarios.

Disposición para su aplicación en la UPB

Las personas que fueron entrevistadas coinciden en las acciones que se requieren para acompañar la implementación de la estrategia, actividades como capacitaciones, una comunicación asertiva en lo que la institución desea transmitir al empleado cuando le comunica sobre los beneficios que tiene dentro de la Universidad. En su mayoría, las personas manifiestan tener una disposición positiva para conceptualizar y aplicar estrategias de *endomarketing* desde áreas como Asesoría Integral y las facultades, al considerar el contacto que se tiene con el usuario externo (padres de familia, estudiantes e interesados en la Universidad). Más que aplicar las estrategias muestran interés por la participación en actividades que conlleven al resultado y cada dependencia expresa enfocarse a públicos distintos porque son conscientes de que se deben alinear en términos de las acciones que realizan las distintas unidades en la institución.

Independientemente de las áreas a las que pertenecen, los participantes coinciden en tener disposición de contribuir al desarrollo de una estrategia de *endomarketing*, con el fin de consolidar las actividades establecidas y aportar para la creación de nuevas actividades enfocadas al beneficio del empleado, expresando que deben ser responsabilidades de ciertas áreas transversales a todas las dependencias –por ejemplo, Gestión Humana–. Al vincular en este análisis lo investigado sobre el mix de mercadeo, se confirma que la p de personas se hace necesaria para una implementación adecuada de la estrategia.

Finalmente, es notable la necesidad de implementar una estrategia de orientación a los empleados sobre lo que significa el *endomarketing* y lo que se logra cuando se implementa en la institución. Lo anterior en términos de proyección y visión de transformación. Si bien los empleados tienen algún sentido de pertenencia por la organización, no ha sido por la gestión que se realiza para tal fin y se ha logrado por el arraigo y tradición que, en su mayoría, tienen con la misma. Esto constituye una oportunidad que la Institución puede potenciar a la hora de implementar la estrategia y consolidar a nivel general los sentimientos de los empleados hacia ella para establecer una alineación de la cultura y ordenar lo que se proyecta a nivel institucional.

5. Conclusiones

Este trabajo fue realizado con el fin de analizar la percepción del *endomarketing* en una institución de educación superior y, de acuerdo con uno de los hallazgos, el nivel de educación y de relacionamiento de los empleados con el usuario determina su conocimiento sobre el *endomarketing* y las actividades que llevan al buen desarrollo de este tipo de estrategia. En ocasiones se confunde lo que significa el *endomarketing* con las actividades que lo acompañan, lo que demora la obtención de resultados propios del tema.

En la organización no se encuentra una estrategia específica que defina qué acciones son enfocadas para el *endomarketing*. Hay áreas como Gestión Humana que desarrollan actividades de beneficios internos de los empleados, pero ninguna se hace responsable por la implementación de temas generales que involucren a todo el personal. Estas acciones se realizan independientes en cada área, según las necesidades, pero no se comunican institucionalmente para su ejecución y dependen del jefe de área que las desee implementar o no.

Al identificar actividades que se enfocan en la estabilidad del empleado, en la Universidad Pontificia Bolivariana no hay coherencia entre lo que expresan los empleados y lo que realmente anhelan encontrar después de entender un poco sobre *endomarketing* a través de una breve explicación sobre su significado. Se logra despertar en ellos un interés para implantar una estrategia de este tipo aplicada a la institución.

Se manifiesta de manera recurrente la necesidad de agrupar en una sola dependencia las actividades que se desarrollan para el crecimiento de los beneficios del empleado en la Universidad, comprendiendo todas las áreas que la conforman, igualmente comunicarlas de manera efectiva y que no se tenga como resultado un trabajo particular por dependencias, que proyecta un manejo aislado de sus propias actividades para generar sentido de pertenencia en cada área.

Tanto del nivel directivo como operativo, entre las acciones que se considera podrían ser implementadas como parte del *endomarketing* al interior de la UPB, se mencionan: capacitaciones, formación y el entrenamiento tanto en la estrategia marco del *endomarketing*, como en las metodologías y procedimientos para su puesta en práctica. Esto es que haciendo una valoración de la situación actual donde se reconoce que se requiere una estrategia de fortalecimiento interno para dar a conocer mejor los resultados e impactos de las actividades que se realizan en desarrollo de las funciones, el *endomarketing* se puede adaptar o asumir como estrategia de introyección, además de profundizar en los niveles de apropiación de la institución y de flujo e intercambio de la información.

En ese sentido, se considera que se pueden rediseñar de manera innovadora medios y modos de emplear la comunicación, de generar información y buscar que el *endomarketing* contribuya a afianzar el manejo de estas hacia adentro de la institución si se combinan las estrategias comunicativas con los denominados mundos del *endomarketing*: cliente interno, clima organizacional, comunicación interna, orientación al servicio y cultura. Para tal propósito se retoman los denominados mundos y se determina abordarlos específicamente en función de las dimensiones de la comunicación y la divulgación de la información mediante un proceso fundamentado en *endomarketing* a través de entrenamientos por área o por unidades de trabajo.

De manera complementaria, se concluye que es importante orientar las acciones de articulación, coordinación y concertación basándose en mecanismos surgidos del *endomarketing*, toda vez que esta estrategia posibilita fortalecer y aumentar las capacidades de relacionamiento de las instituciones tanto en los niveles técnico u operativo como de relacionamiento interpersonal. Como se ha establecido, el *endomarketing* aplicado en su

rigor y en conexión con los valores corporativos, aporta al bienestar de las personas y a la optimización de recursos, talentos y en general, del denominado capital humano.

En el desarrollo de este trabajo se percibe que la aplicación del *endomarketing* es posible y la idea de implementarlo es bien recibida por parte de los entrevistados, que muestran interés en participar.

En la actualidad no se implementa directamente el *endomarketing* como una estrategia institucional, sin embargo, hay interés por su aplicación y ser parte de ella. En general los entrevistados muestra disponibilidad para participar en su implementación.

Limitaciones del estudio

La escasa información sobre el tema de *endomarketing* generó limitaciones significativas para la elaboración de este trabajo de grado, lo que implicó poca profundización en los contenidos y la conceptualización del tema aplicado a instituciones de educación superior.

La principal fuente para obtener datos sobre la institución era el área de Gestión Humana. En la fase de acercamiento, las personas de esta área expresaron que no era viable compartir información relacionada con el clima organizacional y el estado del desempeño de los empleados en la institución, lo que llevó a no considerar esta información como principal insumo para contribuir con el conocimiento previo del término *endomarketing* dentro de la institución.

El tiempo del desarrollo de la investigación se extendió porque se aplicaron entrevistas a nuevos sujetos, debido a lo limitado de la información lograda con los primeros entrevistados.

Referencias

- Baquero, C. A. (2013). Seduciendo y motivando un cliente interno por medio del *field marketing*. (Tesis de grado). Recuperado el 22 de mayo de 2016 de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10736/1/BaqueroGonzalezCamiloAndres2013.pdf>
- Bohnenberger, M. C. (2006) Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Recuperado el 31 de mayo de 2016 de <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/archives/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
- Dávila, A. Velasco, A. (2013) La Satisfacción del Cliente a Través del *Endomarketing* (Trabajo de grado). Universidad EAN. Recuperado el 25 de mayo de 2016 de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>
- Díaz, J. (2013) La “p” más importante del marketing. Blog Emotio. Recuperado el 20 de febrero de 2017 de <http://www.emotio.es/la-p-mas-importante-del-marketing/>
- Fernández, B. & Hernández, M.[jasalmor] (2011) Casos de éxito empresarial en Colombia - Foro Crepes & Waffles, Compensar [archivo de video]. Recuperado el 23 de mayo de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=MW8EMoINvOg>
- Fuentes, P (2008). Marketing interno: Convergencias y divergencias de líneas de pensamiento. Revista Perspectivas, n° 22, p. 181 – 208.
- García, I. (2014). La fórmula de Coca Cola con sus empleados. Entrevista a Isaac Vitinni, Director de Recursos Humanos de España y Portugal de Coca Cola. Recuperado el 28 de agosto de 2016 de https://www.youtube.com/watch?v=cj_FLb1Yc3k

- García, J. (1998). La comunicación Interna. Editorial Díaz de Santos. Recuperado el 4 de agosto de 2017 en <http://www.editdiazdesantos.com/libros/garcia-jimenez-jesus-la-comunicacion-interna-C03003770901.html#contenido>
- Gascó, M. & Rabassa N. (1999) Marketing Interno Mix: Análisis de la variable de comunicación interna. Revista Capital Humano, n° 122, p. 38 - 48
- Herranz, J., Tapia, A. & Vicente, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer nuestros públicos. Revista Latina de Comunicación Social. Vol. 64 P. 262 – 264.
- Lipp, D. (2013). Universidad Disney. Cómo la estrategia laboral y empresarial de Disney forma a los empleados más leales y comprometidos. Editorial Aguilar.
- Palencia M. (2008): “La incomunicación interna en la Universidad española”, Revista Latina de Comunicación Social, 63, pp. 277-286. La Laguna (Tenerife). Universidad de La Laguna.
- París, J. (2016) Aplicación del cuadrado de Greimas a los cuatro aspectos esenciales del marketing. Revista Poliantea Vol 11. p. 61 - 102.
- Picota, F. & Pinzón, E. (2014). *Endomarketing*: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. Ed. Prisma Tecnológico | Vol. 5, n.º 1. Universidad Tecnológica de Panamá. p.10- 15
- Puente, R (2005). Mercadeo interno: tratar a los empleados como a los clientes más importantes. Revista Debates IESA | Volumen X, N° 2, p. 59 – 63.
- Reyes, J. (2012). *Endomarketing*: responsabilidad de comunicaciones. Recuperado el 15 de julio de 2016 de <http://comunicaciones.udd.cl/mcom/noticias/2012/12/11/endomarketing-responsabilidadde comunicaciones/>
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011) *Endomarketing*. Estrategias de relación con el cliente interno. Trabajo de investigación, Universidad ESAN, Lima – Perú. Recuperado el 22 de mayo de 2016 de

http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana. Biblioteca Virtual. p. 31- 42.

Sandoval, M. (2004) Conceptos y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. p. 82-87.

Santana, C. (2015) Las 6 competencias comportamentales imprescindibles en la oficina. Blog Acsendo. Recuperado el 23 de febrero de 2017 de <http://blog.acsendo.com/las-6-competencias-comportamentales-imprescindibles-en-la-oficina/>

Urrego, N. (2013) *Endomarketing* una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Publicidad Vol. 2 N.º 1. Revista Facultad de Publicidad, Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 20 de enero de 2017 de <file:///C:/Users/000251488/Downloads/2800-5604-1-SM.pdf>

Zamberlan, L, Savoldi, Z, Sparemberger, A, Büttendbender, P. Scarton, L. (2009). Prácticas de marketing interno para la gestión de personas. Recuperado el 27 de junio de 2017 de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TI_ST_094_633_13300.pdf

ANEXOS

Anexo I

Instrumento: Entrevista a profundidad

Dirigido a: secretarías académicas y directores de las facultades de pregrado de la Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín

Áreas a intervenir: Asesoría Integral, Gestión Humana, Mercadeo y Promoción Universitaria: jefes de área, profesionales de apoyo y secretarías.

Esta entrevista se realiza con fines educativos, para lograr identificar la percepción sobre la organización en estrategias de *endomarketing*.

La información recogida será utilizada solo para el desarrollo de un trabajo de grado, para aspirar al título de Magíster en Mercadeo. Sus respuestas serán tratadas sin asociarse a la persona que emite y en el análisis no se mencionará en ningún caso el nombre de los participantes. No es una evaluación de conocimiento sino un espacio para expresar opiniones sobre los temas a conversar.

Agradezco u colaboración.

Preguntas:

Sentido de pertenencia

1. ¿Para ti qué se entiende por sentido de pertenencia en una organización?
2. ¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia en una persona dentro de una organización?
3. En tu concepto, ¿qué hace que haya personas que no tienen sentido de pertenencia hacia su empresa?
4. ¿Con qué estrategia interna de las empresas asocia ese tema de sentido de pertenencia?
5. En una organización, ¿qué dependencias deben coordinar y realizar actividades que lleven al sentido de pertenencia?

***Endomarketing*, también conocido como mercadeo interno:**

6. ¿Con qué asocias la palabra *endomarketing* o qué representa para ti?
7. ¿Conoces alguna empresa o universidad que implemente una estrategia de *endomarketing*?
8. En el caso de que la respuesta sea afirmativa: ¿cómo conociste esa experiencia de *endomarketing* en esa organización?
9. ¿Qué tienen de particular esas empresas que usan *endomarketing*?
10. ¿En qué se diferencian de las que no desarrollan esos temas?

Definición de *endomarketing*: esto se presenta en una tarjeta física durante el desarrollo de la entrevista.

Se entiende al *endomarketing* como una estrategia que se implementa dentro de una organización para obtener distintos resultados a través de los empleados, que se consideran clientes, es decir, el público interno; muchos de estos resultados están asociados con la rentabilidad de las compañías.

Según Picota y Pinzón (2014). “Al *endomarketing* se le considera una decisión estratégica efectiva porque es sin duda alguna una estrategia de mercadeo interno que se adopta para lograr motivación, estabilidad y amor por la empresa entre las personas que trabajan en las organizaciones. Con la aplicación de esta estrategia se hace mercadeo de marca o producto primero entre los colaboradores de la organización, como debe ser, de manera que esto redunde en beneficios para ambas partes al momento de hacer mercadeo externo”.

Según lo anteriormente expuesto y lo que sabes acerca del *endomarketing*,

11. ¿Crees qué es importante para una institución universitaria desarrollar una estrategia de *endomarketing*? ¿Por qué?
12. ¿Consideras que en la UPB se aplica el *endomarketing*?
13. Si la respuesta es positiva: ¿cómo crees que se aplica el *endomarketing* en la UPB?
Si consideras que no se aplica, ¿es conveniente su aplicación?
14. ¿Cuáles áreas consideras que deberían aplicar estrategias de *endomarketing* en las instituciones universitarias? ¿Por qué?

15. Según lo anterior ¿consideras que es importante implementar una estrategia de endomarketing en la UPB?
16. ¿Cómo crees que tu dependencia o área puede contribuir en la aplicación de una estrategia de *endomarketing* a nivel institucional?
17. ¿Cuáles crees que son los factores o temas que deben alinearse dentro de una estrategia de *endomarketing* para instituciones universitarias?
18. En el caso de que la universidad decida implementar esta estrategia, ¿qué recomendaciones le darías a la persona encargada de su implementación? (acciones, procesos, a quiénes tener en cuenta dentro de esto)
19. ¿Qué consideras que se puede lograr si se implementa una estrategia de *endomarketing* en la UPB?